

2024金牌经理

Ace Manager

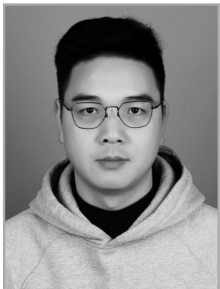
(第一期)

范进剑:以独特创新视角主动求变

人物档案 范进剑(宁波市新华书店有限公司副总经理)

工作感言 持续汲取知识、不断优化,以自我提升为目标;勇于承担责任、敢于创新,将发行工作作为毕生追求。

管理心得 率先垂范,团结队伍,优化服务质量;坚实核心业务,开拓新型业态,探寻多元化发展,拓展销售途径。



自2002年工作至今,范进剑已在新华书店摸爬滚打22年。2020年4月,他调至宁波新华书店集团图书业务部,负责集团一般图书营销工作,承办了宁波市读书月、书香宁波日和宁波伴读日等重要活动的策划和实施工作,并连续参与了第六届至第八届浙江书展的筹备工作,负责书展整体方案的策划和实施。2023年7月,调任宁波市新华书店,分管财务、业务、门店、馆藏等部门,负责门店经营管理、馆配业务、财务审计等具体工作。在范进剑看来,20多年的多部门历练,让他能从容应对复杂工作,带领书店员工一起升级服务,提升销售。

把握市场动态和读者需求定制活动。范进剑具

备丰富的图书营销经验和策划能力,在工作中充满活力和创新思维,能深度参与到每个活动的策划和实施中。从活动的细节到大局,他把握市场动态和读者需求,为活动制定出具有吸引力和可行性的方案,展现出独特的视角和扎实的专业素养。在集团工作期间,范进剑负责“新华伴读”智慧书城小程序的推广。在观察到该程序缺乏与读者的互动功能后,他与团队在2023年初启动了一项双线并行的推广计划,包括小程序和企业微信两个渠道,制定了“新华伴读”品牌推广计划,取得显著成果。截至2023年11月底,小程序会员数量累计超33万人,企业微信社群数量超100个,每个群组中活跃用户数量超1.7万人。为了进一步推广“新华伴读”品牌,范进剑带领同事与宁波日报甬派APP合作推出了“新华伴读日”推广方案。他告诉记者:“通过一个21天的打卡计划,成功吸引了大量市民读者注册成为书店会员小程序的用户;还与宁波轨道交通运营公司合作,在地铁站开展‘在地铁遇见中国传统’互动活动,推出了‘乘着地铁去阅读’地图,引导市民选择绿色出行并打卡书店。这些活动为‘新华伴读’品牌的推广起到推动作用。”

辨明方向,主动求变。2023年7月,范进剑调任宁波市新华书店工作。在新岗位上,他承担了更多的责任和挑战。他通过积极参与各种会议,加强与

各部门同事的沟通,更好地了解新岗位的各项工作职责,考虑新的工作思路。着手准备第八届浙江书展的筹备工作,宁波市新华书店团队作为主要的现场执行团队,需要制定详细的进场计划和展销方案,确保展览的顺利进行。在范进剑的带领下,第八届浙江书展执行工作圆满完成,宁波市新华书店现场组的团队精神和服务能力得到了各级领导和市民读者的好评,也创造了现场销售的历史最好成绩。

随着消费习惯、阅读习惯出现前所未有的变化,读者购买图书的渠道更加多元,使得传统的实体书店面临着巨大的挑战,宁波市新华书店认清现实,积极应对,辨明方向,主动求变。2024年,宁波市新华书店围绕主业,发挥自身文化属性,稳固门店零售业务,优化门店环境,提升服务水平,为读者提供舒适的阅读空间。加强线上业务拓展,组建店外文化服务团队。线上业务不仅可以弥补实体书店的不足,还能拓宽销售渠道,实现线上线下融合发展。组建店外文化服务团队可以深入社区、学校、企事业单位等,开展阅读推广活动,传播文化知识,全方位满足读者的文化需求。同时,为了确保业务稳定开展,书店通过系统培训,提升经营部门的运营和管理水平;开展专题考核,激发员工积极性。范进剑说:“在未来,书店还需要不断创新,以适应市场变化。”

(伊璐 采写/整理)

人物档案 姜楠(黑龙江新华书店集团齐齐哈尔市新华书店鹤之魂绿色书店门店经理)

工作感言 个人的成长与团队的进步相辅相成。

管理心得 管理不仅仅是一门科学,更是一种艺术。激发员工的潜能是管理的核心,建立良好的团队文化是管理的重要目标。管理并不是规则和指令的集合,更是一种引领、激励和培养的智慧。



2014年,姜楠来到黑龙江齐齐哈尔市新华书店工作,通过在基层的不断学习与探索,掌握了书店日常运营流程、读者服务等方面的经验技能。2018年至今,姜楠担任齐齐哈尔市新华书店鹤之魂绿色书店经理。曾在书店企业策划部的工作经历,给了姜楠更开阔的视野,除了不断提升管理能力和服务技能,她对市场也有了更深的认识,从而为书店更合理地制定营销计划与销售策略打下了基础。“我认为开好书店重要的原则包括优质的服务、有效的营销推广、合理的选品、良好的空间环境以及书店的文化价值等。”

在疫情刚到来之时,书店人都被打了个措手不及。为了保障师生教学用书和读者的阅读需求,姜楠所在门店迎难而上,迅速启动线上售书应急预案,开通线上配送通道,员工冒着寒雪,将读者需要的图书用电瓶车送到每家每户。这一经历让姜楠对于新华人初心有了更深刻的理解,也更加渴望在新华书店找到自己的人生价值。

激发员工的潜能是管理的核心,以老带新形成门店管理优势互补。在姜楠看来,管理是一项综合性技能,有效激发员工的潜能是最为关键的管理目标。因此,她鼓励员工积极尝试新方法、提出新思路,以发挥最大潜能,从而推动团队的进步和发展。要赋予员工一定的自主权,让其合理范围内自主决定工作方式、流程和目标,切实提高员工的责任感和参与感,激发工作热情和创造力。此外,姜楠表示,要营造积极的团队工作氛围,提高员工的工作满意度和归属感。

“在我刚接手门店管理工作时,店内员工年龄普遍偏大,年轻员工少,无论营销思路还是日常管理上都存在一定困难。”针对种种问题,姜楠带领老员工发挥自身优势,以老员工拥有的丰富经验稳抓优质选品,严格控制库存和新书、畅销书的陈列,保证了一般图书销售稳中求升。“随着门店新鲜血液的注入,通过以老带新的管理模式,以老员工的工作经验加年轻人的创新思维,形成了门店管理优势互补、合作共赢。”姜楠说道。

以市场为导向,推动门店向线上线下融合发展转型。面对竞争日益激烈的图书市场,书店反应迅速,积极采取系列有效措施。一是拓宽思路和渠道,狠抓政治理论读物、馆配图书等征订发行工作,积极参与企事业单位及学校图书招投标项目。二是以活动带动销售,组织开展读书活动和出版物展销活动,开展折扣售书、好书推介等文化惠民活动,带动一般图书销售大幅增长。三是以市场为导向,积极发展线上渠道,充分发挥年轻员工的创新思维,从线下向线上逐步引流,以适应图书市场线上线下融合发展。通过线上线下开展“北国书香网”服务平台的推广工作,将线下实体书店有限的空间转向线上品种更丰富的商城。

书店全体员工的付出迎来了收获,“国学公益大讲堂”活动自2016年开展以来,至今已举办200余场,参与的学生和家长也从最初的每场几人到现在每期70余人。在积极引领青少年继承和弘扬中华优秀传统文化的同时,为推动门店营销活动的持续开展和线上转型打下了坚实基础。

从需求切入,结合地域特色调整经营结构,为读者提供更多服务选择。为适应市场的变化和消费者需求,多元经营已成为书店经营的重要组成部分。除了对市场进行深入调研,为制定经营策略提供依据,还需要找到自身的核心竞争力。姜楠表示,2023年书店在保障一般图书发行工作的同时,结合城市自身地域特色,不断调整产业结构,优化多元化经营。如与当地文创公司黑龙江琪鹤源文化创意有限公司加大合作,实现向相关行业拓展、跨行业发展的新经营模式。目前,书店推出的具有“丹顶鹤”地域特色产品广受读者好评。

在线上营销方面,书店依据自身定位和地域特点等因素制定了相应的营销策略,把打造线上商城和构建私域流量池作为线上营销主流。为丰富读者日常生活和阅读体验,书店开展了以“书香鹤城”主题抖音直播新模式,涵盖短视频创作、抖音荐书、直播带货等内容,为读者提供畅销书咨询、新书预售、优惠图书让利、线上体验购书等多种服务。在扩大宣传的同时,为线上营销注入了新的力量,实现多元、多渠道促发展的新局面。

(王新雪 采写/整理)

姜楠:紧扣市场需求 构建特色多元经营业态

李波:把“用户思维”放在首位

1988年参加工作至今,李波先后担任济南分公司教育书店、槐荫书店等门店经理,现任泉城路书店经理。作为零售门店经理,李波敢于担当、敢抓敢管、工作扎实、作风务实。担任泉城路经理以来,他积极贯彻落实山东新华书店集团“四年攻坚”“互联网思维”等各项决策部署,不断优化内部激励机制、联销计酬方案和创新发思路等重点工作的,团结带领门店职工做好各项工作。

活动赋能,开创阅读新模式。李波在担任泉城路书店经理时带领广大职工,打造了一系列健康向上、丰富多彩、深受读者喜爱的文化活动,以活动赋能,开启了线下实体书店阅读的新模式。2023年共计开展线上线下、店内店外活动500多场次,活动场场爆满,如“诗词小课堂”、与书“童”行等公益课堂赢得了广大读者的认可,成为济南市民家喻户晓的品牌活动。

李波告诉记者,目前实体书店正处在不断转型之中,他一直将“用户思维”放在首位,站在读者需求的角度,对图书内容、种类及关联性做出调整,主题平台品牌化、规模化、场景化,为读者提供更好的阅读、购书体验。2023年,李波带领泉城路书店开展

场景化经营,在店内设置“好事花生”“一路生花”“阅尽繁华”“花开有期”等打卡点,与济南历下区委宣传部合作设置学习强国打卡点,在书店内大力营造“沉浸式”学习氛围,为济南市民提供了一个全新的学习空间和文化阵地。

注重平台建设,促进“线上+线下”融合发展。随着时代的发展,实体书店面临前所未有的困难,李波勤加学习,深耕细挖,并且结合门店的特点和优势,开展“互联网思维”经营策略,完善了线上各种平台渠道。准确发力,带领职工组建企业社群,并成立了专门企业社群小组,目前共建立了100多个企业社群、5万多读者。通过社群拉近了书店和读者之间的距离,让读者可以足不出户就能选到自己喜爱的图书。

推行全员“走出去”。李波在不断完善内部经营的同时,带领员工积极“走出去”,大力拓展店外销售业务。一是开展了一系列送书进企业、进社区的活动。通过开展店外展销及社群的地面宣传推广,扩大了书店多元经营业态的宣传,也进一步加深了书店与客户的关系。职工走出店门,了解到市场的严峻,更加珍惜现在的岗位,员工队伍也得到了锻炼。



人物档案 李波(山东新华书店集团有限公司济南分公司泉城路书店经理)

工作感言 重实干、强执行、抓落实。

管理心得 只有干出来的精彩,没有等出来的辉煌。

二是注重与异业合作,与山东省图书馆、济南市图书馆合作,推行图书直借活动,借助馆店“通借通还”提高市民的借阅度;积极与建设银行、农业银行合作,向持卡人发放电子满减券,满减券可在线下各门店使用,吸引读者线下消费。

在员工管理方面,李波建立健全各项规章制度和培训体系,在制度先行的同时,为员工提供系统的培训,包括销售技巧、服务意识、团队协作等方面,有助于提升员工的专业技能和素质,提高服务质量。李波一直认为“只有干出来的精彩,没有等出来的辉煌”。重实干、强执行、抓落实在管理中尤为重要,三者逐一落实才能提高工作效率。(伊璐 采写/整理)

许阿蒙:细节见微 主动出击探索店外经营

人物档案 许阿蒙(大众书局·常州吾悦店店长)

工作感言 销售是人跑出来的!

管理心得 工作脚踏实地,稳中求进,思维活跃,能够创造销售场景,紧抓机会,敢拼敢赢。



许阿蒙是新疆人,2020年8月加入大众书局储备干部团队,一年后,因工作表现优异被破格提拔为常州吾悦店店长。作为大众书局90后优秀店长的代表之一,他善于在日常对客中关注细节,坚持不懈挖掘资源,守店却不止于店,敢于走出去开拓外部市场。许阿蒙店外陌拜拓新拉客,认真负责的态度赢得众人的认可,取得了销售上较大的突破,晋升店长第二年就荣获大众书局连锁系统“年度优秀店长”称号。他通过日常在店时的细微观察,获取目标团体客户阅读需求,通过陌生拜访、扫街等主动出击的“地推”方式,成功牵手新客户的阅读业务合作,实现年销售业绩100万元。

2023年实体经济虽有所回暖,但实体书店整体销售依旧十分严峻。作为民营连锁实体书店中一家门店的主理人,许阿蒙在日常工作中作出了超乎常人的努力。

细节见微,主动出击。在工作中,许阿蒙仔细

聆听客户需求,提供选书购书的多种方案。如2023年9月,一位顾客到店购买书籍,他采买数量较多且多次强调需要开具正规图书发票,这引起了许阿蒙的关注。通过后续沟通,许阿蒙了解到对方单位每年会给员工一定金额的购书学习经费。由此,许阿蒙便开始了外拓之旅,提供购书送货上门增值服务,其足迹踏遍常州市各大企事业单位,添加企业相关人员微信上千个。2023年,在许阿蒙的带领下,吾悦店图书企业团购业务实现销售100多万元。

以优质选书团队,提供定制服务。得益于为企业团购客户提供的一系列周到细致的购书服务,许阿蒙的图书销售业务逐渐升级为文化服务。如部分企事业单位图书角、VIP室休息室图书相关的选配业务。许阿蒙表示:“大众书局与多家出版社有着长期的业务合作,有专业的选书团队作为支撑,通过充分协调总部资源和门店能动性,我们为越来越多的单位提供了图书角选配工作。”

聚焦亲子会员,举办多种活动。亲子会员是大众书局优质会员客群的重要代表之一,自营的“啊呜星球”绘本馆的建立旨在共建亲子阅读氛围,让父母在空闲时间多和孩子共读,陪伴孩子成长,并从点滴阅读做起,逐渐培养孩子爱阅读的好习惯。许阿蒙十分注重店内亲子活动的建立和持续。除常态化体验活动外,他还通过电话邀约、线上报名、联动商场物业共同承办等方式,将亲子活动办得有

声有色。

“书感打造”,持续做好门店陈列。书店的文化气息由书感带来,要使得书感历久弥新,就必须“折腾陈列”。许阿蒙表示:“好的主题陈列可以创造出吸睛的阅读氛围营造‘书感’,让读者一眼望去就想阅读,从而更好地享受阅读乐趣。”在日常运营工作中,许阿蒙定期更换入口处展台的主题陈列,有效吸引读者走进书店,实现销售的转化。

目前,大众书局主营产品类方向有图书、文创、纸品咖啡、会员等。“我们一直在做以图书为主的多品类产品销售,2023年我们在多元经营之二次元动漫营销上略有自己的一点经验。”许阿蒙介绍,二次元动漫周边有特定的群体,黏性高、购买收藏欲望强烈,许阿蒙定期更换入口处展台的主题陈列,有效吸引读者走进书店,实现销售的转化。

2024年已经开启,各项业务指标绩效考核也都在进行中。许阿蒙表示,新的一年,除了稳固住老客户外,更需挖掘新的业务增长点。“2024年,我不仅要稳中求进,提升本店的销售业务,还需帮扶常州地区其他直营门店的业务提升。还是那句话:‘业务是跑出来的,不是守出来的’,多跑、多沟通、多思考,希望新的一年,我所分管的门店及片区能够在连锁兄弟门店业务中拔得头筹。”

(焦璐 采写/整理)